



Чили: длинный реформенный дивиденд приходит к сроку

Чили

ОБЗОР СТРАНЫ

Первое издание | March 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



ОБЗОР СТРАНЫ

Чили: длинный реформенный дивиденд приходит к сроку

В Чили 800 действующих виноделен, лососевая отрасль обеспечивает 27% мирового атлантического лосося, а поколение основателей потребительских брендов создавало свои компании на протяжении 25-летней волны роста — и при этом пережило эстальдио сосьяль, конституционный кризис и обвал винного экспорта на 21%. Только 15% имеют план преемственности. Окно открыто. Покупатели уже приходят.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Размер рынка	ВВП \$335 млрд (прогноз 2025), крупнейший ВВП на душу населения в Южной Америке • 19 млн потребителей и экспортно-ориентированная экономика, опирающаяся на 33 ССТ с 65+ экономиками
Уникальное преимущество	Непревзойдённая сеть ССТ в сочетании с проверенными кризисами основателями в пяти секторах — вино, лосось, суперфуды, гостиничный бизнес, мода — каждый с задокументированной устойчивостью в 2019–2022 годах
Главная проблема	Лишь 15% семейных предприятий имеют формальные планы преемственности (UDD/IdDC, 2024), а культура патернализма усиливает нежелание основателей передавать управление даже при сжатии экспортных доходов
Фактор времени	Кризис винного экспорта 2023–2025 (-21% объёмов, минимум за 15 лет) в сочетании с восстановлением PE (97 сделок в Чили в 2024) создаёт точку перелома: продавцы под давлением встречаются с восстанавливающимися институциональными покупателями при возрасте основателей 58–76 лет

“Лишь 15% чилийских семейных предприятий имеют формальные планы преемственности — втрое меньше мирового среднего.”

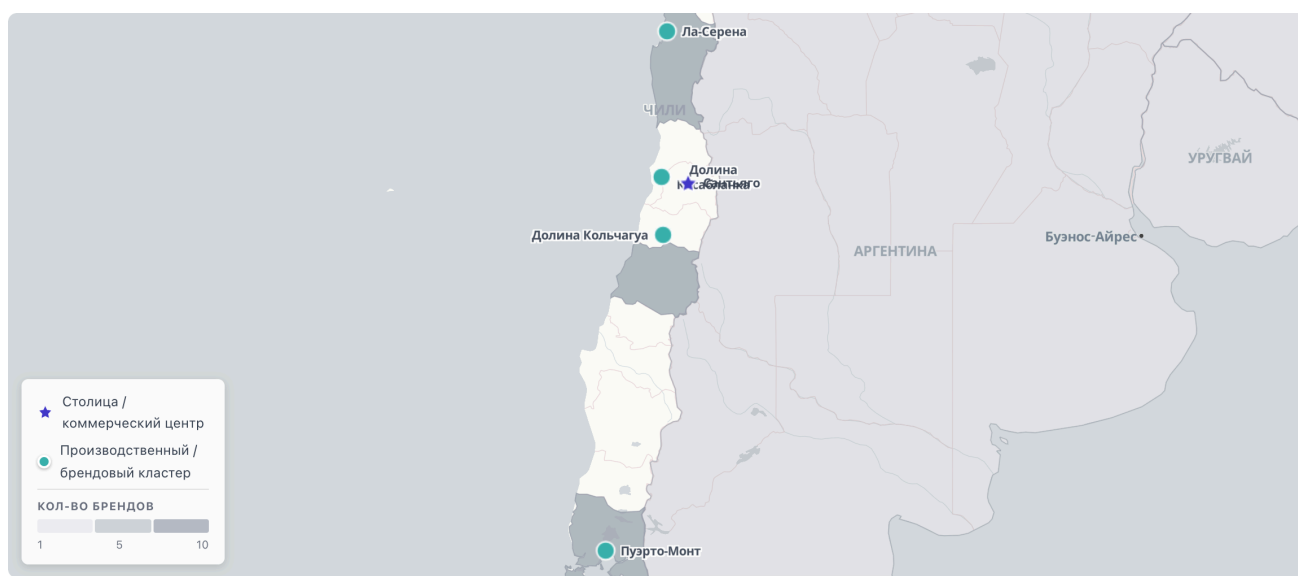
Universidad del Desarrollo / Instituto del Directorio Corporativo, Исследование семейного бизнеса

РЫНКИ: Чили

СЕКТОРЫ: Вино · Изысканные Продукты Питания · Бутик-Гостеприимство · Moda и Аксессуары · Оливковое Масло и Агропродукция

ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Сантьяго и винная дуга центральной долины: карта двух зон преимущества Чили



Чилийская география основателей — это противостояние двух полюсов: Сантьяго — институциональный центр и узел покупателей — и винная дуга центральной долины от Касабланки до Колчагуа. Поколение основателей, строившее бизнес двадцать пять лет, встаёт перед вопросом преемника на фоне волнений 2019 года, пандемии и пенсионной реформы.

* * *

ПОРТРЕТ СТРАНЫ

В Чили 800 действующих виноделен — и в 2023 году экспорт упал на 21%, достигнув 15-летних минимумов по объёму. К 2025 году лишь две виноделен сообщили о прибыли. Основатели, выстроившие эти предприятия в период экспортного бума 1990-х, многим из которых уже за шестьдесят и за семьдесят, принимают решения о преемственности не на пике рынков, а в разгар кризиса. При этом формальный план преемственности имеется лишь у 15% чилийских семейных предприятий — втрое меньше мирового среднего. Волна, создавшая потребительскую экономику Чили за 25 лет устойчивого роста, гребёт одновременно — в вине, лососе, суперфудах, гостиничном бизнесе и моде, — а инфраструктуры для управления этим переходом ещё нет.

Белая книга № 1 документирует синхронизированную волну переходов на развивающихся рынках: основатели реформенной эпохи стареют одновременно, институциональные инвесторы не готовы. Чили показывает, как выглядит этот тезис, когда конкурентное преимущество страны — её выдающаяся сеть

ССТ, экспортная идентичность брендов, терруарное разнообразие – воплощено в основателях, которые строили бизнес ещё до того, как начали считать преемственность своей проблемой.

Информация существует. Она разбросана по *Diario Financiero*, *Pulso*, *Wines of Chile*, *SalmonChile*, базам данных CORFO и десятилетиям чилийской деловой журналистики. Не существует синтеза: в каких секторах сосредоточены основанные основателями бренды коммерческого масштаба, у кого из них окно преемственности открыто сегодня, где давление наиболее острое. Именно этот синтез следует далее.

Длинный реформенный дивиденд

Волна преемственности Чили формировалась на протяжении четверти века, а не спрессовалась в единый реформенный момент. Именно это определяет её особый характер.

Первый фундамент был заложен в эпоху либерализации «Чикагских мальчиков» (1975–1983), когда радикальная рыночная реструктуризация – снижение тарифов, приватизация госпредприятий, реформа пенсионной системы – породила первое поколение предпринимателей частного сектора вне традиционных олигархических семей. Основатели потребительской экономики Чили строили нечто иное: виноделен в долинах Кольчагуа и Касабланки, лососевые фермы в Лос-Лагосе, оливковые рощи в О’Хиггинсе, ягодные экспортные операции в Кокимбо.

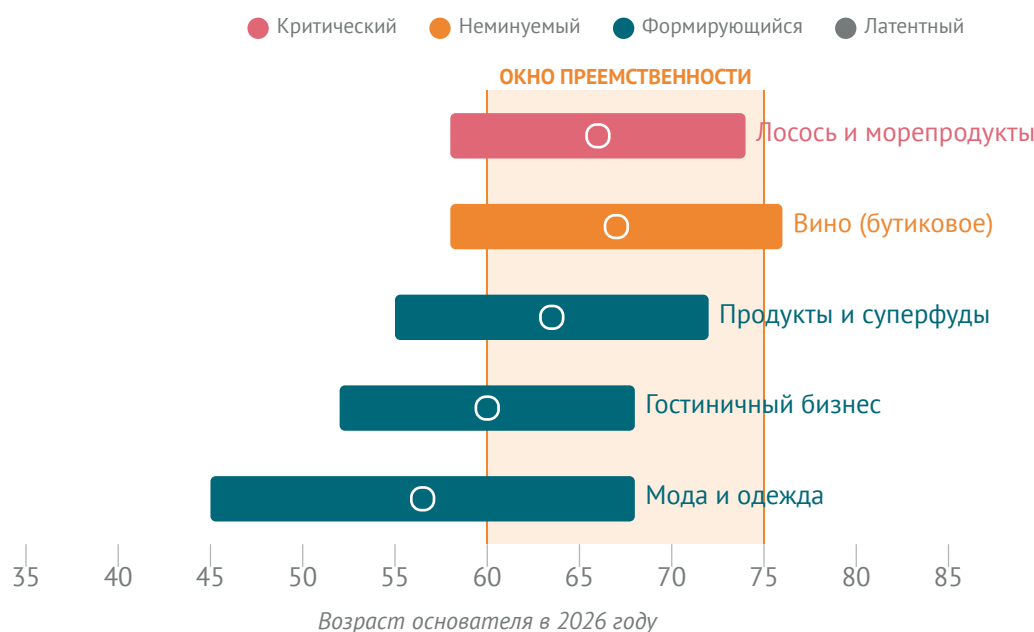
Второй этап начался с демократического перехода «Консертасьон» с 1990 года. Рыночная политика сохранялась, социальные инвестиции расширялись. ВВП рос в среднем на 7,2% в год с 1986 по 1997 год. Число чилийских экспортёров утроилось – с 2 100 до 5 800. А затем последовательность ССТ – с Европейским союзом, США (2004), Китаем (2006), Японией (2007) – преобразовала экспортную экономику каждого сектора. Бутиковая виноделен в Кольчагуа получила прямые каналы в Восточную Азию. ФТА-премия сегодня встроена в оценки каждого квалифицированного чилийского потребительского бренда.

Кризисный слой пришёл поздно, но сжато. Кризис ISA в 2007–09 годах опустошил лососевую отрасль. Эстальдио сосьяль 2019 года уничтожило 17 000 малых и средних предприятий. Пандемия COVID-19 и конституционный процесс (два референдума, два отклонённых проекта, три года регуляторной неопределённости) сформировали непрерывное кризисное окно с 2019 по 2022 год. Основатели, пережившие всё это, накопили документально подтверждённую глубину кризисного опыта, с которой мало что сравнится в портфеле Brandmine.

ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПО СЕКТОРАМ

Где находятся чилийские основатели в 2026 году

Пять секторов, одно окно — и только 15% с планом преемственности



Диапазоны возрастов основаны на данных секторного картирования и отраслевых профилей. Окно преемственности (60–75) основано на исследованиях PwC и INSEAD. Источник: анализ Brandmine.

Вино, лосось, суперфуды: три сектора, одно десятилетие преемственности

Секторное картирование Brandmine охватило восемь потенциальных потребительских секторов Чили. В пяти зафиксирована значимая активность основателей брендов коммерческого масштаба. Три сектора — вино, лосось и морепродукты, продукты питания и суперфуды — концентрируют наибольшую срочность преемственности.

Сектор под максимальным давлением

Винный сектор Чили — одновременно наиболее заметный кластер потребительских брендов и наиболее острый кризис преемственности. Восемьсот действующих виноделен, 394 экспортёра, \$1,234 млрд экспортной выручки в 2023 году — и падение объёмов на 21% за один год. Основатели в возрасте 58–76 лет принимают решения о выходе или передаче управления на фоне худших рыночных условий за пятнадцать лет.

Viña Montes, основанная Аурелио Монтесом в 1988 году и экспортирующая сегодня в более чем 110 рынков, — воплощение профиля: основатель первого поколения около 75 лет, бизнес, построенный на идентичности терруара, план преемственности публично не раскрыт. Luis Felipe Edwards — крупнейшая полностью семейная виноделен Чили с более чем 2,5 млн ящиков ежегодно — находится в процессе

перехода управления ко второму поколению при сохраняющейся активности старшего поколения. Эдуардо Чадвик из Viña Errázuriz — основатель, победивший на Берлинской дегустации 2004 года и перевернувший мировую иерархию вина, — около шестидесяти с семейным контрольным имением и нерешённой структурой управления.

Срочность преемственности: неминуемая до критической.

Сектор с миллиардным прецедентом

Лососевый и рыбопромысловый сектор Чили насчитывает меньше брендов под управлением основателей, чем вино, — оценочно 6–10 коммерческого масштаба, — однако каждый несёт значительно более высокую выручку, более богатую документацию кризисов и прецедент транзакции, не замеченной ни одним серьёзным покупателем. Australis Seafoods, выстроенная Исидоро Кирогой на протяжении трёх десятилетий — от фермерства с орегано и экспорта киви, — была продана в 2018–19 годах китайской Joyvio Group за \$921 млн. Кирого было 74 года на момент сделки. Транзакция стала предметом судебных исков на \$1,2 млрд, и все детали её структуры задокументированы в чилийских судебных материалах.

Multi X / Multiexport Foods, котирующаяся на Сантьягской бирже при 51% под контролем основателей, имеет основателей Альберто дель Педрегаля (около 67) и Мартина Борда (около 68), сохраняющих активность на уровне совета директоров. Salmones Camanchaca вошла в активную смену поколений после смерти основателя Хорхе Фернандеса Вальдеса в апреле 2023 года. Это не будущие переходы — они уже идут.

Срочность преемственности: критическая.

Сектор на рубеже терруара

Сектор продуктов питания, ягод и суперфудов Чили — наиболее фрагментированный из пяти (оценочно 8–15 квалифицированных брендов), однако он находится на пересечении трёх глобальных трендов спроса: терруарная идентичность Чили, растительные ингредиенты культуры мапуче и международный рынок суперфудов.

Hortifrut, основанная Виктором Моллером в 1983 году, — крупнейшая в мире платформа по маркетингу ягод: операции в 15 странах, более 4 300 гектаров, 500 клиентов в 55 рынках. Основателю за 70, он держит 17,41% в листинговой компании, вопрос преемственности встроен в структуру публично торгуемой фирмы. Между Hortifrut и небольшим брендом суперфудов Nativ for Life расположен слой производителей оливкового масла, переработчиков ягод и компаний, перешедших от ингредиентов к бренду, — построенных в О'Хиггинсе и Кокимбо в 2000-е годы.

Срочность преемственности: от формирующейся до неминуемой.

Серийный кризис, патронатная власть и 33 встроенных ССТ

Волна Чили — не момент сжатия, а медленное накопление, пришедшее без обычных предупреждающих сигналов.

Серийное кризисное испытание, определившее это поколение, было распределено по 25-летней карьерной дуге, а не сконцентрировано в одном разрыве. Основатель, открывший виноделен в Кольчагуа в 1992 году, пережил рецессию CEPAL 1999 года, кризис ISA 2007 года, землетрясение и цунами 2010 года, мегапожары 2017 года, эстальидо сосьяль 2019 года, пандемию и обвал винного экспорта после 2021 года. Ни одно событие не определяет кризисное резюме. Вся карьера и есть запись NDD.

Культура патернализма — конкретный механизм, задокументированный чилийскими исследователями. Основатель как единственная фигура власти — это не чилийская экзотика, а сознательная управленческая философия, выкованная десятилетиями работы в среде, где личные связи с

поставщиками, чиновниками и дистрибьюторами определяли разницу между выживанием и закрытием. Исследование IdDC 2024 года показало, что у 68% чилийских семейных предприятий нет никакого плана преемственности. UDD зафиксировал 15% с формальным планированием – втрое ниже мирового среднего.

FTA-премия – структурный катализатор. Основанная основателем виноделен с активными каналами дистрибуции в США, Китай, Японию и ЕС – это не просто чилийский актив. Это платформа. 33 ССТ, охватывающие 65+ экономик, – встроенный рыночный доступ, на построение которого ушли десятилетия. Квалифицированный покупатель, приобретающий чилийский потребительский бренд по оценкам под давлением преемственности, получает FTA-премию со скидкой.

Девяносто семь сделок за год – и основатель в 73

Институциональные покупатели движутся. L Catterton, Southern Cross Group и Advent International поддерживают активные команды по чилийским потребительским сделкам. Cencosud и Falabella – доминирующие отечественные стратегические покупатели – располагают капиталом и дистрибьюторской инфраструктурой для интеграции основанных основателями брендов. 97 сделок PE, закрытых в Чили в 2024 году, сигнализируют: волна восстановления уже идёт.

То, что сужает окно, – не отсутствие покупателей. Это темп, с которым принимаются решения о преемственности, и то, принимаются ли они с информацией или без неё. Семидесятитрёхлетний основатель, управляющий виноделен под давлением экспортного кризиса, без плана преемственности и без институциональных советников, понимающих встроенную FTA-премию его дистрибьюторской сети, скорее всего примет первое правдоподобное предложение – или передаст наследнику, который будет управлять упадком. Ни один из исходов не отражает реальной стоимости актива.

Секторы, где этот сценарий наиболее вероятен: вино (неминуемая до критической срочность по когорту из 25–45 предприятий), лосось и морепродукты (критическая, активные переходы уже идут), продукты и суперфуды (формирующаяся, с Hortifrut как наиболее видимым листинговым примером). Когда все пять секторов попадают в одно 5–10-летнее окно преемственности – порождённые одной реформенной волной, испытанные одной кризисной последовательностью, – это не совпадение. Это длинный реформенный дивиденд, пришедший к сроку.

Аурелио Монтесу 75. Эдуардо Чадвику, перевернувшему мировую винную иерархию на Берлинской дегустации 2004 года, около 65, и структура управления не урегулирована. Salmones Camanchaca уже внутри перехода ко второму поколению. Покупатель, который придёт после того, как волна восстановления PE полностью учтёт FTA-премию в цене, заплатит за чилийский рыночный доступ, который сегодняшние основатели под давлением преемственности уже передадут – стратегию в духе Joovio, наследнику, управляющему упадком, или судам. Прецедент Australis показывает, что достаётся опоздавшему: судебные тяжбы на 1,2 млрд долларов.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

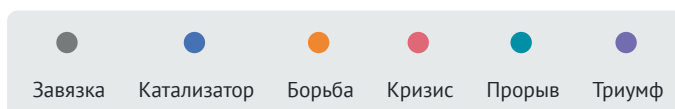
Сеть соглашений о свободной торговле Чили охватывает 60% мирового ВВП. Основанные на этом преимуществе бренды сейчас входят в окно преемственности – без планов. Те, кто действует до того, как волна PE полностью учтёт эту премию, не найдут таких оценок снова.

* * *

ХРОНОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Хронология трансформации

От перехода после Пиночета к тройному кризису — демократическое открытие Чили породило поколение основателей, строивших бизнес двадцать пять лет. Волнения 2019 года, пандемия и пенсионная реформа — теперь это контекст их передачи дела.



- ЗАВЯЗКА** 1975

Начало реформ «Чикагских мальчиков»
 Правительство Пиночета проводит радикальную рыночную реструктуризацию — снижение тарифов, приватизация госпредприятий, пенсионная реформа. Впервые в истории Чили возникает поколение предпринимателей частного сектора вне традиционных олигархических семей.
- КАТАЛИЗАТОР** 1985

Ускорение экспортной диверсификации
 Посткризисное восстановление направляет чилийскую экономику на международные рынки. Виноделы Кольчагуа и Касабланки, лососевые фермы Лос-Лагоса, ягодные плантации центральных долин начинают строить экспортные операции. Основателям этой волны сейчас 60–76 лет.
- КАТАЛИЗАТОР** 1990

Демократический переход «Консертасьон»
 Рыночная политика сохраняется, социальные инвестиции расширяются. ВВП растёт в среднем на 7,2% в год с 1986 по 1997 год. Число чилийских экспортёров почти утраивается — с 2 100 до 5 800. Потребительские бренды созревают.
- ПРОРЫВ** 2004

ССТ с США, Китаем, Японией открывают глобальный доступ
 ССТ с США (2004), Китаем (2006), Японией (2007) трансформирует экспортную экономику основанных основателями брендов. Бутиковые виноделен получают прямые каналы в Восточную Азию. FTA-премия встраивается в оценки брендов.
- КРИЗИС** 2007

Вирус ISA опустошает лососевую отрасль
 Инфекционная анемия лосося охватывает фермы Лос-Лагоса. Погибает более 15 000 рабочих мест. Экспорт атлантического лосося падает на 20%. Те, кто выжил, — Multi X, Camanchaca, Blumar, — накопили материал для Narrative Due Diligence глубиной, не имеющей аналогов в чилийской промышленности.
- КРИЗИС** 2019

Эстальидо сосьяль, октябрь
 Социальное восстание закрывает Сантьяго и распространяется на Вальпараисо и Консепсьон. Уничтожено 17 000 малых и средних предприятий. Введённые комендантские часы в одночасье обрушивают розничные доходы. Трёхлетнее окно кризиса — эстальидо, пандемия, конституционная неопределённость — проверяет каждый бренд.
- БОРЬБА** 2021

Конституционный процесс создаёт неопределённость
 Работа учредительного собрания и последующие отклонения двух конституционных проектов в 2022 и 2023 годах формируют затяжную регуляторную неопределённость. Предложения о реформе налогов — включая налог на богатство, отклонённый одним голосом, — ускоряют планирование преемственности среди основателей.

КРИЗИС 2023

Кризис винного экспорта достигает острой фазы

Экспорт чилийского вина падает на 21% за один год, достигая 15-летних минимумов по объёму. К 2025 году лишь две виноделен сообщают о прибыли. Бутиковые виноделен Кольчагуа, Мауле и Касабланки — многие с основателями за 60 или за 70 — одновременно сталкиваются со сниженными оценками и давлением преемственности.

ПРОРЫВ 2024

Восстановление PE сигнализирует о возвращении институциональных инвесторов

В Чили закрывается 97 сделок прямых инвестиций. Потребительские бренды входят в число наиболее активных целевых секторов. Southern Cross, Advent International и L Catterton поддерживают активные команды по сделкам.

КАТАЛИЗАТОР 2025

Окно преемственности открывается одновременно в пяти секторах

При возрасте основателей 55–76 лет по вину, лососю, суперфудам, гостиничному бизнесу и моде — и лишь 15% с формальными планами — переходная волна не прогноз. Это текущая реальность.

Справочник для контактов

Показатель	Справка
Телефон	+56
Валюта	Чилийское песо (CLP) – свободно плавающее; курс: bcentral.cl
Часовой пояс	UTC-4 (UTC-3 в летнее время; остров Пасхи UTC-6/-5)
Рабочая неделя	Пн–Пт
Столица	Сантьяго
Интернет	.cl (национальный домен)
Мессенджеры	WhatsApp – основной; Instagram – дополнительный
Платёжные системы	Дебетовая карта Redcompra – основная на кассе; TEF – система мгновенных переводов для МСБ/В2В; кошелёк Mercado Pago; карты принимаются повсеместно
Банковское дело	Полный международный доступ через SWIFT; одна из самых открытых финансовых систем Латинской Америки; работают карты и переводы
Языки	Испанский (официальный, деловой)
Въезд	Безвизовый въезд для большинства паспортов ОЭСР (90 дней)



Об этом исследовании

Этот отчёт основан на 0 верифицированных источниках на 1 языке — первичных документах, интервью с основателями и отраслевой прессе. Каждая цифра и каждое утверждение подтверждены независимыми источниками.

Полная методология на brandmine.ai.

О BRANDMINE

Выдающиеся бренды, основанные предпринимателями. Проверенная устойчивость. Готовы сегодня.

Brandmine предоставляет структурированную аналитику по брендам основателей на развивающихся рынках — исследования на языке оригинала, структурированные для принятия инвестиционных решений, в формате специализированных отчётов.

Контакт: hello@brandmine.ai Аналитические отчёты Brandmine: brandmine.ai/intelligence/

ТАКЖЕ ДОСТУПНО ОТ BRANDMINE

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ БРЕНДА

Полная дуга трансформации, географическая аналитика и бизнес-обзор одного бренда. 15 страниц верифицированной аналитики.

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ ОСНОВАТЕЛЯ

Личная дуга основателя от истоков до прорыва. Верифицировано через исследования на родном языке и первичные источники.

КАРТА РЫНКА

Профили всех верифицированных брендов в секторе — географическое распределение, хронология рынка и обзоры основателей. 25–40 страниц.

СЕКТОРАЛЬНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Аналитика по всему сектору. Все бренды — на уровне обзора, плюс полные дуги трансформации шести брендов, каждый из которых представляет отдельный архетип кризиса. 90–120 страниц.

Набор в PT Serif и PT Sans. Вёрстка в Typst. Цвета оптимизированы для профессиональной печати.

Карты созданы с MapLibre GL · Подложка CARTO Positron · © участники OpenStreetMap

Издан одновременно на английском, русском и китайском языках.

Исследование на русском языке.

Первое издание · March 2026

Выдающиеся бренды,
основанные
предпринимателями.
Проверенная устойчивость.
Готовы сегодня.

**Выдающиеся бренды, основанные
предпринимателями.
Проверено 250+ в развивающихся
рынках.**

Профили устойчивости бренда · Профили устойчивости
основателя
Карты рынка · Секторальные аналитические отчёты

Структурированные исследования потребительских брендов
развивающихся рынков, основанных предпринимателями.
Издания на английском, русском и китайском языках.

brandmine.ai/intelligence/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine. Все права защищены.

v1.0.3